



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**RITA LOPES DE ABREU**

**PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: UM OLHAR  
PARA O PROCESSO CONSIDERANDO AS PERSPECTIVAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS E COACHING**

**Brasília  
2013**

**RITA LOPES DE ABREU**

**PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: UM OLHAR  
PARA O PROCESSO CONSIDERANDO AS PERSPECTIVAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS E COACHING**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em GESTÃO DE PESSOAS E COACHING.

**Orientador:** Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília  
2013

**RITA LOPES DE ABREU**

**PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: UM OLHAR  
PARA O PROCESSO CONSIDERANDO AS PERSPECTIVAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS E COACHING**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

**Orientador:** Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 31 de julho de 2013

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dra. Joana Bicalho  
UniCeub

---

Prof. MSc. Walnice Almeida  
UniCeub

*Dedico esta pesquisa, com  
muita propriedade, amor e carinho: à minha  
família, amigos e colegas que, certamente, um dia  
entrarão nessa fase. Desejo que todos se preparem  
bem e quando se aposentarem possam dizer que  
eles se encontram no melhor momento de suas vidas.*

## **AGRADECIMENTO(S)**

*Agradeço, acima de tudo, ao meu Senhor e meu Deus que me deu vida, saúde e a oportunidade de, depois de tantos anos, adquirir novos e valiosos conhecimentos por meio dessa especialização, e, em uma área tão primordial para qualquer pessoa, porque afeta o ser humano como um todo.*

*Ofereço essa conquista aos meus amados filhos Breno e Anielle, e que eu sirva de exemplo, pois nunca é tarde para retomar os estudos, o que o fiz perto do meu sexagenário, com coragem e dedicação, tendo como foco a conclusão dessa Pós.*

*Agradeço muito, aos meus familiares que me incentivaram, meus queridos irmãos, especialmente às batalhadoras Geralda Helena Lada, e Vera Lúcia, meus adoráveis sobrinhos, meu genro Marcos Vinícius e aos amigos que torceram por mim...*

*Aos meus queridíssimos netos Marco Túlio(7) e Isac(5) e à minha neta primeira, Cecília(12), deixo esse legado, esperando que um dia vocês leiam esse trabalho da Vovó Ritinha e possam tirar algum proveito dele, buscando um futuro muito melhor que o meu, que dos seus pais... E que levem para os filhos dos seus filhos...*

*Agradeço, em especial, aos estimados Diretores do Uniceub, em especial ao Dr. Getúlio Américo, Dr. João Herculino Júnior extensivo à Rafael Aragão, ao Mário Lúcio Balu e à querida prima Sônia Beatriz e demais... que, se não fosse com a ajuda deles, eu não teria condições financeiras de arcar com essa Pós-Graduação.*

*Não poderia deixar de agradecer aos meus competentes colegas de trabalho, em especial do Departamento de Gestão de Pessoas, que além de valorizarem essa iniciativa me orientaram para que eu pudesse fazer o melhor trabalho possível...*

*Não poderia, jamais, de deixar de citar e agradecer à minha encantadora Daisy Condé, grande colega e amiga que não mediu esforços para me auxiliar em todos os pontos, além de facilitar a minha ida e volta para a Faculdade. Que nosso Divino Pai Eterno recompense muito a todos vocês e mais ainda ao meu dedicado irmão: José Geraldo que muito me amparou e me aconselhou aqui em Brasília, (2003 a 2013).*

*Agradeço, incondicionalmente, ao Caro e Competente Professor Gilson Ciarallo que, gentilmente, aceitou ser meu orientador, e tão bem o fez, conforme aqui registrado.*

### ***In memorian:***

*Aos meus inesquecíveis pais: Wantuil Tavares e Lourdes Lopes que, certamente, se sentiriam orgulhosos de me verem vencer mais essa etapa, principalmente pelo tema escolhido. Eles chegaram lá, mas não tiveram como se prepararem para isso, e, conseqüentemente, não ficaram tranquilos e felizes no final de vida deles;*

*Aos meus saudosos padrinho e tios: João Herculino Lopes e Elza Moreira, que, se não fossem por eles, o UniCeub não existiria, e, eu não estaria aqui, feliz, fazendo tantos agradecimentos por mais essa grande VITÓRIA em minha vida.*

*Cada fase da vida traz consigo novas necessidades, novos interesses, que devemos integrar em nós, se quisermos desenvolvimento harmonioso e sadio. Todas as vezes que se aproxima nova etapa, abandonamos parte dos interesses do período anterior... Se a vida nos foi propícia e se, por nossa vez, a enchemos de realizações enriquecedoras, então, todas as aquisições de qualquer fase do desenvolvimento ser-nos-ão poderosa fonte na etapa seguinte.*  
**Lazarsfeld/Kadis, 1954.**

## RESUMO

Com o objetivo de analisar os conceitos sobre aposentadoria e repensar ações que permeiam os programas organizacionais de preparação para a aposentadoria é que pesquisas foram realizadas e descritas conciliando experiências bem sucedidas com novas e modernas práticas na gestão de pessoas e *coaching* (aprender a aprender). A aplicação do *coaching* nas empresas constitui-se como uma importante ferramenta nesses programas em função do papel do *coach*, o qual apoia, motiva e acompanha as decisões e ações dos empregados. Nesse sentido, incentiva-os a buscarem informações para o crescimento individual por meio de técnicas que melhorem o desempenho pessoal e profissional, antes, durante e após o período da aposentadoria. Para a presente pesquisa, analisou-se o programa de preparação para aposentadoria de uma empresa pública, como parte das políticas de gestão de pessoas, alinhadas à visão estratégica organizacional e com enfoque nas necessidades dos empregados. Realizaram-se entrevistas virtuais com um grupo de empregados que estão próximos da aposentadoria, de diferentes linhas de trabalho, buscando compreender a percepção de cada um frente aos desafios da nova etapa de vida. Diante das respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa, percebe-se que a maioria do grupo focalizou a carência de informações, a falta de conhecimento do programa ofertado pela empresa e/ou o fato do programa não ser plenamente satisfatório, o qual poderia ajudar a nortear melhor as pessoas nesse período de suas vidas, dificultando assim o processo adaptação à fase de aposentadoria.

**Palavras-chave:** Aposentadoria. Gestão de pessoas. Programas de preparação para aposentadoria. Coaching.

## **ABSTRACT**

In order to analyze retirement concepts and rethink actions that permeate the organizational programs about preparation for retirement, researches has been developed and described conciliating successful experiences and new and modern practices related to people management and coaching (learn to learn). The use of coaching in organizations consists in an important tool in those programs due to the coach role, which supports, motivates and follows the decisions and actions of the employees. In that way, encourages them to seek information for individual growth throughout techniques that improves personal e professional performance, before, during and after the retirement period. In this research, a program of preparation for retirement of a public enterprise was analyzed, as part of the people management policies, aligned with the organizational strategic vision and focused in employee needs. Virtual interviews were developed with a group of employees that are near retirement, from different working lines, searching to understand the perception of each one in face of the challenges of the new stage of life. Based on the responses presented by the research participants, we can notice that the majority of the group focused the lack of information, not knowing about the program offered by the organization and/or that the program is not fully satisfactory, which could help to best guide people in this period of their lives, creating difficulties in the adaptation process for the retirement stage.

**Key words:** Retirement. People management. Preparation for retirement programs. Coaching.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 A QUESTÃO DA APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>14</b>
1.1 A visão que se tem da aposentadoria hoje em dia	16
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS E COACHING E SUA RELAÇÃO COM A APOSENTADORIA</b>	<b>22</b>
2.1 O que é coaching	22
2.2 Processo de coaching e busca de objetivos	24
2.3 Coaching na pré-aposentadoria	26
<b>3 AS POLÍTICAS DA EMPRESA PÚBLICA RELATIVAS À APOSENTADORIA</b>	<b>28</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>30</b>
4.1 Tipo de pesquisa	30
4.2 Contexto da Pesquisa	31
4.3 O principal critério de escolha dos participantes	32
4.4 Instrumento de Pesquisa/Coleta de dados	32
4.5 Procedimento de coleta de dados	32
4.6 Procedimento para análise dos resultados	33
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b>	<b>35</b>
5.1 Caracterização dos respondentes	35
5.2 Resultados e análise das Entrevistas	35
5.2.1 Categorias de análise	35
5.2.2 Síntese das entrevistas individuais	35
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A Questionário</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

O tema “preparação para aposentadoria” tem sido valorizado e pesquisado com o intuito de fazer os brasileiros buscarem melhores condições para quando essa hora chegar. Mesmo com a população brasileira chegando a uma idade mais avançada, segundo divulgação de pesquisas (IBGE, 2011), é indispensável que envelheçam com mais saúde, com maior capacidade de manter a qualidade de vida e também com a possibilidade de continuar utilizando sua experiência profissional de maneira produtiva.

Segundo França (1989) não é possível analisar a aposentadoria no Brasil sem situá-la nos diferentes segmentos da sociedade, abrangendo desde o governo, as empresas, as escolas e outras instituições da comunidade até a relação do trabalhador com o trabalho, considerando sua trajetória de vida. Certamente iremos nos deparar com muitas contradições e desigualdades que levarão alguns anos para serem resolvidas, mas que sem dúvida podem ser solucionadas se cada segmento da sociedade participar e assumir sua responsabilidade em função do bem-estar coletivo.

Várias organizações brasileiras desenvolvem Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) e/ou (PDI) Programa de Desligamento Incentivado.

Com o propósito de aprofundar conhecimentos acerca dos efeitos negativos que o trabalhador pode sofrer devido à falta de uma preparação para a aposentadoria é que optou-se por pesquisar esse assunto com o objetivo de refletir sobre como orientar o empregado que pensa nessa possibilidade e minimizar uma possível insatisfação, após aposentado.

Uma nova possibilidade surgiu para aquelas pessoas que trabalham no Regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). O TST (Tribunal Superior do

Trabalho) estabeleceu uma súmula, em um de seus projetos, que os empregados celetistas que já puderem se aposentar no INSS: por idade ou por tempo de serviço, mesmo aposentados, poderão continuar a trabalhar na própria empresa, ou em uma outra qualquer.

Nessa oportunidade os empregados já estarão vivenciando a condição de aposentado e ao mesmo tempo dando continuidade a um trabalho que, anteriormente, teria que ser abandonado.

Com essa nova medida o empregado que se aposentar e optar por não sair da empresa terá melhores condições de se preparar para quando for aposentar-se definitivamente. Poderá, assim, avaliar sua situação financeira, qualidade de vida e até quando será útil e feliz naquele trabalho. Se, insatisfeito naquele trabalho o empregado poderá procurar outra ocupação que não o comprometa tanto e o deixe feliz. Isto, se ele não optar por se aposentar totalmente para viver a vida como a de um aposentado comum, buscando a sua realização pessoal, trabalhando por conta própria, ou como voluntário em alguma instituição carente.

Depois da aposentadoria uma segunda carreira se torna comum nos dias de hoje. A visão de uma pessoa aposentada tempos atrás era bem diferente daquelas que estão caminhando para essa etapa.

De acordo com o Professor da FGV (Fundação Getúlio Vargas), Joaquim Rubens Fontes Filho, os profissionais estão vivendo com saúde até 75 anos e é natural que queiram se manter inseridos socialmente (NUNES, 2008). Uma forma de fazer isso é seguindo uma segunda carreira, depois da aposentadoria. Está evidente é que as pessoas estão mais responsáveis pela própria trajetória e, então, saem da empresa, cuidam de um negócio ou atuam como consultor naquela mesma empresa.

Grande parte da população em vias de se aposentar ou já aposentada aguarda a ajuda do governo e/ou dos empregadores quanto ao reforço e à manutenção dos proventos da aposentadoria. Diante da insegurança financeira muitos precisam continuar a trabalhar para manterem o padrão de vida que tinham antes, ou mesmo para sobreviverem com o mínimo de dignidade.

Não é só o governo que deve estabelecer políticas que garantam o acesso à população que envelhece. As empresas, também, devem abrir espaço para a participação de seus empregados, de qualquer idade, em projetos próprios ou em coletivos que abranjam a comunidade.

Diante de tantas incertezas é que este trabalho é de grande relevância para a sociedade, pois chama atenção para a qualidade de vida dos idosos do ponto de vista acadêmico pois busca fontes de pesquisas diversas sobre o tema e, na questão pessoal, pois aprimora conhecimentos e esclarece dúvidas daqueles que estão para entrar nessa fase.

Sem dúvida que um programa de preparação para a aposentadoria, criado pelo Governo, constituiria um benefício enorme para o trabalhador. Contudo, uma empresa, ao ajudar seus empregados a aumentarem seus conhecimentos e a tomarem decisões em relação a uma sonhada aposentadoria cumpre também o seu papel social. Com isso ela não está apenas contribuindo para um país melhor, valorizando o ser humano, a terceira idade, mas, acima de tudo, recompensando o trabalhador e incentivando-a a exercer a sua cidadania.

Em uma empresa brasileira de pesquisa foi iniciado um programa de preparação para a aposentadoria (PPA) em 2007, já que de 2006 a 2010 estava previsto um PDI (Programa de Desligamento Incentivado), em que vários empregados poderiam aderir ao programa ou não, conforme requisitos pré-estabelecidos e exigidos.

Foi sugerido que se estabelecesse uma parceria entre os antigos empregados e os recém-contratados. Seria interessante e proveitoso para os novos empregados contratados, jovens talentos, que, começando a trabalhar pela primeira vez na empresa desenvolvessem seus trabalhos ao lado daqueles empregados experientes, com muitos anos de casa, principalmente contando com o apoio e ensinamentos daqueles que pretendiam se desligar da Empresa nos próximos três anos.

O ganho maior seria para a empresa que com a saída do empregado antigo perderia muitos valores e culturas adquiridos ao longo de tantos anos trabalho, de estudo, lutas e realizações

Porém, esse tipo de iniciativa/projeto não funciona, se não acontecer constantemente na Empresa, tendo a sua importância ressaltada no dia a dia, e não apenas em uma determinada época em que mais pessoas estão prestes a deixarem o trabalho.

É indispensável, sempre, avaliar se o programa de preparação para a aposentadoria – PPA, implantado por uma empresa oferece as condições básicas, necessárias para se preparar os empregados que buscam por informações específicas.

Os objetivos deste trabalho, então, são:

- Explicitar a importância do envolvimento do empregado em questões referentes a programas e demais assuntos sobre aposentadoria;
- Analisar o Programa de Aposentadoria da Empresa sob a ótica dos empregados;
- Sugerir o coaching como um instrumento de abordagem antes e durante o processo de aposentadoria

Para alcançar esses objetivos procedeu-se da seguinte maneira: fez-se pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas com membros de uma empresa pública. Os documentos são aqueles relacionados ao programa para aposentadoria da empresa estudada.

As entrevistas, por sua vez, foram feitas com aqueles que vivenciaram o momento próximo da aposentadoria.

O trabalho foi estruturado em 5 capítulos:

No capítulo 1 faz-se referência à Questão da Aposentadoria nas Organizações; no capítulo 2 faz menção à Gestão de Pessoas e Coaching e sua relação com a aposentadoria e no capítulo 3 ressaltam-se as políticas da Empresa relativas à Aposentadoria; no capítulo 4 fala-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; e, no capítulo 5 trata-se da apresentação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa.

## 1 A QUESTÃO DA APOSENTADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Aposentadoria significa a saída de um trabalho regular e o termo está associado à idade (FRANÇA, 1999), entretanto, ser jovem ou velho para o trabalho não diz respeito apenas a uma avaliação da capacidade física, mental ou psicológica para o trabalho, mas vai depender dos contextos demográfico, histórico, sociocultural, econômico e político nos quais o trabalhador está inserido. Muitos se aposentam bem jovens e outros falecem antes mesmo de se aposentarem. Alguns têm a possibilidade da livre escolha, outros, ainda, são escolhidos para entrar nessa fase, antes do tempo previsto, devido a alguma fatalidade (doença, acidente) que o deixa impossibilitado de continuar o trabalho. Muitos, ainda, por falta de informação, de preparo ou insegurança, temem este momento e suas consequências no futuro (BENJAMIN, 1994).

Conforme pesquisa de França (2002) a aposentadoria torna-se mais polêmica quando se verifica o rendimento mensal dos chefes de família com 60 anos ou mais. De acordo com os dados do IBGE no censo demográfico de 1991, 63% dos chefes de domicílio, homens com 60 anos ou mais, recebiam até três salários mínimos. Este percentual é ainda mais alto no caso das mulheres (74,5%).

Outro fator que pode influenciar na decisão de se aposentar é que, em alguns casos, ela coincide com o início da vida universitária dos filhos. E muitos pais ficam com receio de se aposentar, porque a aposentadoria diminuiria a receita, o que afetaria a ajuda que poderiam prestar aos filhos. Várias perguntas remetem à questão da aposentadoria: a) É um período de lazer ou de continuidade/retorno ao trabalho como necessidade de complementação de renda; b) O que acontece com as pessoas que estão prestes a se aposentar? c) O que pensam, o que desejam e como podem continuar ativas com qualidade de vida? (FRANÇA, 2002).

O desemprego recorrente e a informalidade do mercado produzem insegurança para o trabalhador “recém-chegado” ao mundo profissional e a trajetória de vida dos trabalhadores em processo de envelhecimento torna-se um problema. Assim sendo, saem de cena os contratos de longa duração e desenvolve-se um novo modelo de trabalho parcial, auto emprego, trabalho em domicílio e alternância de carreira.

O grau de informação que o trabalhador tem das novas tecnologias de automação, a forma de organização do trabalho na empresa, o nível de organização dos empregados, nível educacional, acesso a fontes de informação, cultura geral, entre outras, são variáveis significativas para a natureza da reação dos trabalhadores às novas tecnologias oferecidas pelo mercado hoje em dia.

Trabalhar muitas horas, também, faz parte da realidade daqueles que exercem posições de liderança, como os executivos, cujas horas extras se estendem aos finais de semana. Como argumentado por De Masi (2000 apud STEPANSKY; FRANÇA, 2008), na maioria das vezes, as horas extras são produzidas pela falta de objetividade nos processos de trabalho, podendo ser observada nas reuniões intermináveis ou nas rotinas recheadas de burocracia inútil, que apontam para a necessidade de estabelecer prioridades e replanejar o tempo.

No caso específico dos executivos, cujo trabalho está intimamente associado ao poder de decisão e à competição permanente, evidencia-se a ambivalência provocada pelo estresse e pelo nível de satisfação do cargo. A dedicação à organização limita o tempo de convivência com a família e com o parceiro, e o tempo destinado ao consumo de bens culturais. Essa restrição é observada na promoção da saúde, em função da dificuldade de uma alimentação balanceada, de ter o mínimo de horas de sono necessárias, da prática de atividades físicas regulares ou de exames médicos periódicos.



Em pesquisa realizada com líderes de grandes organizações brasileira, França (2008) apontou que eles trabalhavam, em média, mais de 50 horas por semana. Cerca de 65% dos executivos da pesquisa dedicavam pelo menos quatro horas de seus finais de semana ao trabalho. Contraditoriamente, esses mesmo executivos, a maioria constituída por homens, quando simularam uma ordenação de possíveis atividades a serem realizadas na aposentadoria, priorizaram o tempo para os filhos e parceiros, ignorando o fato de que, à época da aposentadoria, seus filhos estariam crescidos, independentes e com interesses e necessidades diversos do que dedicar tempo aos pais, agora aposentados. Da mesma forma, seus parceiros poderiam estar acostumados a viver sem a sua presença e, na aposentadoria, isso poderia provocar uma sensação de “estar sobrando” no ambiente doméstico.

Ainda na pesquisa citada, França (2008) ressaltou que, apesar das expectativas dos executivos de dedicar mais tempo à família e às atividades de lazer na aposentadoria, metade dos investigados considerou seus empregos como sendo mais importantes do que seus outros papéis na sociedade, sobretudo as relações familiares, os relacionamentos sociais e os serviços comunitários.

### **1.1 A visão que se tem da aposentadoria hoje em dia**

Especialistas em Recursos Humanos devem estar alertas para o desligamento dos trabalhadores excessivamente envolvidos com o trabalho e a dificuldade deles em aceitar novos estilos de vida, com o deslocamento do tempo livre para si próprios, para a família e para projetos pessoais na aposentadoria. A transição para a aposentadoria desses trabalhadores requer aconselhamento e apoio psicossocial.

O desequilíbrio no tempo de vida pessoal e vida de trabalho podem ser tão fortes que, mesmo para aqueles que estão prestes a se aposentar e assumir o controle total sobre o seu tempo, não raro emerge um sentimento de incapacidade em administrá-lo ou uma sensação de falta de propósito na vida. Daí a necessidade de um programa que priorize a realização de metas de vida dentro das rotinas diárias, a escolha das atividades mais prazerosas, o repasse dos conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades, numa dinâmica de atualização de processos e idéias.

O maior preditor para atitudes positivas frente à aposentadoria foi a diversidade na alocação de tempo, sendo pequena a diferença observada entre as atividades que os executivos afirmaram realizar e as intenções de alocação de tempo na aposentadoria (FRANÇA, 2008). Beehr (1986 apud STEPANSKY; FRANÇA, 2008) e Atchely (1989 apud STEPANSKY; FRANÇA, 2008) também notaram que as atividades dos indivíduos após a aposentadoria foram consistentes com as atividades de lazer realizadas antes do evento.

Com o envelhecimento das sociedades é preciso investigar e sistematizar o conhecimento sobre as características, as necessidades e os interesses dos aposentados que desejam participar positivamente da rede social. Políticas e programas inovadores que estimulem o aproveitamento mais racional do tempo podem reforçar a autoestima do trabalhador e trazer resultados igualmente satisfatórios para a empresa, na forma produtividade, integração e melhoria no relacionamento dos trabalhadores mais velhos com outros mais jovens.

Numa época em que se prioriza no país o crescimento acelerado da economia, definindo metas de crescimento econômico, é fundamental que seja lembrada a importância do desenvolvimento paralelo dos indicadores sociais e da

qualidade de vida dos indivíduos participantes do processo de trabalho. As organizações devem considerar que não é o grande consumo de tempo do trabalhador que leva à produtividade, mas que, ao contrário, é o ambiente organizacional saudável que deve apoiar o trabalhador. A flexibilização de tempo oferece o equilíbrio entre as responsabilidades do trabalho e as necessidades individuais e familiares, produzindo uma diferença efetiva na qualidade de vida para todos.

Estudo realizado com mil trabalhadores pela Work Foundation (ISLES, 2004) demonstrou que, apesar da enorme propaganda existente na Grã-Bretanha em prol dos programas de *work-life-balance*, apenas 21,5% dos trabalhadores declaram ter flexibilidade de tempo entre o trabalho e a vida privada. Apesar disso, o estudo apontou que a satisfação com o trabalho é mais importante que o pagamento dele advindo. Demonstrou também que o trabalho é avaliado como essencial para o bem-estar, especialmente quando os trabalhadores têm o controle sobre o que fazem.

O estudo da Work Foundation indicou ainda que as atitudes da equipe frente ao equilíbrio do tempo de trabalho e vida pessoal são mais importantes do que propriamente a redução das horas trabalhadas (ISLES, 2004). Isso aponta para a importância do apoio mútuo e da solidariedade frente às necessidades da equipe que não são apenas laborativas, mas individuais, sociais e familiares.

No caso brasileiro, as condições demográficas ofereceriam oportunidades promissoras para o país. A precária qualificação profissional, a urbanização extremamente intensa e as condições de vida nas grandes metrópoles são, entretanto, entraves ao desenvolvimento humano e econômico, e desafios imediatos às políticas públicas. Nesse contexto, não há dúvidas de que o investimento em ciência e

tecnologia será fundamental para conviver com um mercado cada vez mais competitivo: o investimento em conhecimento é mais permanente que o realizado em máquinas.

Além do investimento na educação, as organizações devem oferecer maior liberdade de escolhas para o trabalhador dentro do processo laboral, apresentando maior flexibilidade de horários, viabilizando o equilíbrio entre a vida pessoal e a participação no processo produtivo. Tal flexibilidade, vital para a saúde e o bem-estar, mereceu destaque no Fórum Econômico Mundial, em 2006, quando foram incluídos na agenda temas como a distribuição do tempo, a sexualidade e a felicidade, como complementares a discussões sobre a crise energética, as economias emergentes da China e da Índia, o terrorismo e o crescimento da economia global (BERLINK, 2006). No ano seguinte, o Fórum de Davos priorizou o desenvolvimento e a sustentabilidade do meio ambiente, as mudanças climáticas e a água (WORLD ECONOMIC FORUM, 2007). É o reconhecimento da importância do desenvolvimento humano para a lucratividade do processo produtivo.

A liberdade obtida pelo controle do tempo, otimizando os processos de trabalho e priorizando o equilíbrio do tempo de trabalho e vida, é uma demanda emergente nas gestões de pessoas. Por sua vez, as organizações que adotam o programa de work-life-balance (equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal), acabam por atrair, selecionar e manter os melhores profissionais.

Os programas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal trazem resultados mensuráveis sobre o aumento do nível de comprometimento e motivação dos trabalhadores, mas a sua importância ainda não foi totalmente absorvida pelas organizações. Medidas de melhoria das condições específicas de trabalho, como redução de carga horária pela adoção de meio-expediente, compensação de horas, licenças anuais, ou dias para atendimento médico a familiares, inclusão de novos

benefícios, como de planos de saúde, psicológico e odontológico, creches, academias de ginástica, restaurantes e clínicas no local de trabalho; ou a adoção de programas de administração e racionalização de tempo devem ser acompanhadas de práticas de responsabilidade social das organizações com os empregados, com suas famílias e com o entorno social e ambiental.

A oferta de condições para o desenvolvimento pessoal, para a criatividade e para a participação positiva no trabalho são fatores significativos na anualidade das organizações. É uma nova revolução no mundo do trabalho, com a absorção de novas formas de responsabilidade, de empregabilidade e de sustentabilidade, em que o processo produtivo contribuirá para o desenvolvimento humano e para a melhoria das condições de vida da sociedade.

A coerente frase de Edgar Allan Poe, “Um sonho dentro de um sonho”, ilustra com perfeição as conquistas obtidas em termos de Direitos Humanos em geral e garantia do direito à saúde das pessoas idosas em particular, ao mesmo tempo que coloca os desafios ainda existentes na efetivação e exercício desses direitos.

O termo “envelhecimento ativo” foi adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) no final dos anos 90. Ele procura transmitir uma mensagem mais abrangente do que “envelhecimento saudável”, e reconhecer, além dos cuidados com a saúde, outros fatores que afetam o envelhecimento dos indivíduos. O Programa Envelhecimento Ativo já se tornou lei (14.905/2009) com o objetivo estimular uma maneira de viver mais saudável em todas as etapas da vida, além de proporcionar assistência integral ao idoso e incentivo a práticas que melhorem sua qualidade de vida.

No Brasil, a pessoa com 60 anos ou mais é considerada idosa. Apesar do preconceito e discriminação que existe em relação a esse grupo de pessoas, tem

aumentado a consciência de que os idosos podem contribuir e muito para a construção de uma sociedade bem mais humana. Constatando isso, a Organização das Nações Unidas, em dezembro de 1991, elaborou os princípios das Nações Unidas para o Idoso (aprovada na Resolução 46/91). Esse documento ressalta a importância dos idosos que podem participar e implementar políticas que afetam seu bem-estar, por meio de prestação de serviços voluntários à comunidade. Associações são criadas por grupos da 3ª idade a fim de se criar esse espaço que lhes tem sido negado.

A aposentadoria é um tema importante a ser abordado na vida de todo trabalhador, tendo em vista que num futuro próximo ou distante tal fato estará no seu caminho. Quem entra no mercado de trabalho deverá visualizar como e quando pretenderá viver a fase da sua aposentadoria. O diálogo, a informação e a troca de experiências podem ser boas estratégias para a busca de uma vida com qualidade.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E COACHING E SUA RELAÇÃO COM A APOSENTADORIA**

### **2.1 O que é Coaching**

Coaching é, segundo a Sociedade Brasileira de Coaching – SBC (2013), uma gíria que surgiu nas universidades norte-americanas para definir um "tutor particular". O coaching preparava os alunos para exames de determinada matéria. Com o tempo passou a ser usada também para se referir a um instrutor ou treinador de cantores, atletas ou atores. A palavra coaching vem da palavra inglesa "coach" e significa treinador. Esse treinador tem o objetivo de encorajar e motivar o seu cliente a atingir um objetivo, ensinando novas técnicas que facilitem seu aprendizado.

O termo coaching apareceu pela primeira vez na era medieval, com a figura do cocheiro, o homem que conduzia a carruagem (coche) para algum lado. Os cocheiros também eram especialistas em treinar os cavalos, para que estes puxassem os coches.

Considerando o sentido abordado neste trabalho acadêmico, o trabalho de coaching inicia-se criando uma meta desejada pelo cliente, e essa meta pode abranger as mais diversas áreas e normalmente não existe um tempo determinado para esse objetivo ser atingido e tem o objetivo de ajudar profissionais de qualquer área a maximizar seu potencial e trazer mais resultados para sua empresa ou para o próprio desenvolvimento do seu trabalho (SBC, 2013).

Um tipo de coaching bastante procurado é o "coaching de liderança", uma qualidade cada vez mais valorizada. No coaching de liderança, o gestor procura orientar seu colaborador no seu desempenho, usando metas claras para criar alvos mensuráveis, além de reconhecer potenciais e desenvolver competências da sua equipe. Também envolve-se na aprendizagem da sua equipe, encaminhando e recebendo comunicações para resultados excelentes.

O coaching profissional é o processo liderado por um profissional qualificado e que utiliza metodologias, técnicas e ferramentas do coaching para o benefício de uma empresa ou de um indivíduo, quer na sua área pessoal ou profissional. Este tipo de

coaching é conhecido como “formal”, este método é pago, e existe um contrato, sessões estruturadas e reuniões para ajudar e guiar os clientes (SBC, 2013).

O coaching empresarial é um tipo de coaching para empresários e tem o objetivo de ajudá-los, através de várias ferramentas e técnicas, a desenvolver capacidades e competências para se destacarem no mundo empresarial.

O coaching financeiro é um treinamento especial que pretende capacitar de forma a alcançar resultados financeiros na área pessoal e empresarial. O coaching financeiro dura em média 90 dias, e o profissional em questão menciona e medita sobre os seus hábitos financeiros para compreender o seu momento atual. Depois de fazer isso, ele define metas concretas e faz exercícios diários que o ajudam a cumprir o seu treinamento e alcançar as suas metas (SBC, 2013).

Mentoring e coaching são duas atividades que estão relacionadas. Mentoring pode ser traduzido como "tutoria" ou "apadrinhamento". Neste caso, o mentor é um guia, um mestre, conselheiro, alguém que tem vasta experiência profissional no campo de trabalho da pessoa que está sendo ajudada. O mentoring inclui conversas e debates acerca de assuntos que não estão necessariamente ligados ao trabalho.

Ao contrário do que acontece no mentoring, no caso do coaching, o coach não precisa ter experiência na área de trabalho do cliente e em algumas áreas do coaching, o profissional pode mesmo não dar nenhum conselho ou soluções para problemas específicos relacionados com a carreira do cliente (SBC, 2013). Dutra (2010) apresenta sua definição sobre Coaching, como uma “conversa que leva a ação e a realização do que é almejado”.

Entender e saber qual é o seu propósito na vida, quais são suas metas e grandes sonhos é um dos objetivos do Coaching. Através de um processo personalizado, o coach procura revelar a grandeza do cliente numa relação de parceria progressiva, onde o coach escuta e contribui com observações e perguntas relacionadas com o que o cliente quer focar na conversação.

Um dos princípios do “aprender a aprender” é o desenvolvimento da autonomia do aprendiz, onde este aprende a construir o conhecimento por si mesmo. O coach procura a grandeza do cliente, de forma que ele maximize seu potencial, se “reinvente”, consiga um pouco mais com seus talentos. Essa interação gera clareza e coloca o cliente em ação, ampliando sua consciência e responsabilidade.



Ainda segundo Dutra (2010) “Sonho sem ação não é nada”. Quando se constrói uma visão de futuro, este é o sonho, aquilo em que se acredita. Ao estabelecer objetivos, ou seja, o que se quer ser, quais os caminhos que se pode seguir, amplia-se a possibilidade de escolhas e concretiza suas ações, o que constituem a essência da auto transformação e da renovação.

## **2.2 Processo de coaching e busca de objetivos**

Segundo Reis (2012) sonhar é um assunto com que muita gente se identifica. Afinal, quem nunca sonhou em alcançar algo que pareça tão difícil? Seja uma casa na praia, um carro do tipo Porsche de R\$ 1,5 milhão, uma volta ao mundo, um iate, ou até algo aparentemente mais simples, como trocar toda a mobília da casa, emagrecer, ser promovido e mudar de emprego. De forma geral, os indivíduos estão sempre planejando, traçando metas, mas os desafios do dia-a-dia parecem lutar contra esses objetivos. E nessa luta, quase sempre se é vencido pelo cansaço e pelas dificuldades. O resultado disso é que os sonhos acabam sendo deixados de lado. O processo de coaching insere-se neste contexto para ajudar a superar os desafios, com segurança e determinação.

A metodologia é baseada no princípio básico de que toda ação tem uma reação. Um exemplo prático: não adianta querer quitar dívidas e continuar adquirindo coisas desnecessárias. Assim como não adianta querer emagrecer e por outro lado continuar comendo de tudo e não praticar exercícios físicos. Para reverter o quadro e apontar para a direção correta, o coach oferece interpretações que abrem possibilidades, desafia respeitosamente seus modelos mentais, seus julgamentos e suas observações para construir novas interpretações que permitam a descoberta de novas ações e possibilidades.

O papel do coach é encorajar, apoiar, motivar e acompanhar a ação de seu coachee, incentivando-o no crescimento por meio de técnicas que melhorem a sua performance pessoal e profissional.

Moraes (apud ANDRADE, 2013) ressalta que o coaching é procurado por diversos motivos e não há contra indicações para participar do processo: “Já atendemos um jovem atleta de 13 anos e até pessoas em fase de pós-carreira. O essencial é um desejo de mudar de atitude e arregaçar as mangas para construir um novo futuro”.

Quanto ao tempo de acompanhamento, a coach salienta que não há como determinar previamente: “A duração de um relacionamento de coaching varia dependendo das necessidades e preferências da pessoa”.

O processo de coaching também pode ser aplicado em empresas e organizações públicas e privadas, a fim de integrar os funcionários e direcioná-los ao mesmo objetivo dentro do que se espera no crescimento corporativo. Juliana Matos, por exemplo, é assessora comercial e atua como coach há 4 anos na Homero Reis Consultores. Ela afirma que a metodologia pode trazer resultados surpreendentes para as empresas: “A principal vantagem é compartilhar com pessoas que estão na mesma busca que você, contando com uma equipe de facilitadores qualificados e experientes no mercado de coaching”. A coach cita ainda os principais resultados esperados dentro do processo de coaching corporativo:

- Melhoria das relações interpessoais;
- Identificação e superação de crenças limitantes;
- Aprendizagem de ferramentas práticas para o dia a dia do profissional;
- Conhecimento sobre emoções e como lidar com elas;
- Aprendizagem sobre escolhas sustentáveis e conscientes;

- Desenvolvimento de competências conversacionais; e,
- Amadurecimento e crescimento profissional e pessoal.

Em resumo, o processo de coaching pode ajudar a ter clareza no que verdadeiramente se quer e proporciona significado a essa escolha. Além disso, consiste em lembrar e a sustentar essa decisão, com disciplina, determinação e qualidade de vida.

### **2.3 Coaching na pré-aposentadoria**

O *coaching* na pré-aposentadoria funciona como um processo que visa dar suporte ao profissional que se encontra em fase de preparação para a aposentadoria. Trata-se de uma oportunidade para os profissionais vislumbrarem uma melhor qualidade de vida através da reestruturação de atividades e valores.

O trabalho envolve a revisão de valores e crenças; redefinição de projetos de vida; revisão e desenvolvimento de plano de ação que garantirá a continuidade do desenvolvimento pessoal e profissional.

Os benefícios oferecidos vão ao encontro do processo de autodesenvolvimento profissional; acesso à metodologia de identificação de novas habilidades e atitudes; resgate de importantes projetos pessoais e profissionais; e estruturação de um novo plano de vida.

O antigo paradigma de que os jovens aprendem, os adultos trabalham e ganham a vida e os idosos descansam está deixando de existir. Os idosos não querem mais se aposentar e parar. Agora eles querem se sentir mais ativos, independentes, e buscam hábitos mais saudáveis para terem energia na terceira idade.

É importante manter contato com o Gestor de Previdência complementar (caso tenha) ou no setor de Recursos Humanos da empresa, para que ele ajude nesse processo e, possa esclarecer dúvidas.

### **3 AS POLÍTICAS DA EMPRESA PÚBLICA RELATIVAS À APOSENTADORIA**

Para a empresa pública pesquisada, o Programa de Preparação para Aposentadoria (PPA) integra e se inter-relaciona com o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), por guardar relação direta com as ações de QVT. Segundo documento do Programa, QVT refere-se a princípios e ações que objetivam o "equilíbrio dinâmico das dimensões biológica e psicossocial do empregado no ambiente de trabalho"; a biológica compreende "a promoção da saúde física e hábitos saudáveis no ambiente ocupacional"; e a psicológica, a reciprocidade do comprometimento nas "interações entre o indivíduo e a organização que impactam no equilíbrio psicológico da pessoa" (EMPRESA, 2012).

Com o desenvolvimento do Programa QVT, a empresa promove um conjunto de ações durante a trajetória funcional de todos os empregados na organização. Contudo, o PPA visa atender especialmente os empregados que estejam a dois anos da aposentadoria, com informações "biopsicossociais, culturais, econômico-financeiros e previdenciários", preparando-os para os novos desafios e oportunidades (EMPRESA, 2007).

O PPA da empresa existe desde 2005 e, atualmente, caracteriza-se como um programa corporativo que abrange todas as unidades da empresa. Tem como objetivo "oferecer atividades e estimular reflexões que visem um melhor entendimento do processo de aposentadoria, propiciando condições para o empregado planejar a saída da empresa e a realização de novos projetos de vida" (EMPRESA, 2007).

Na fase pré-aposentadoria, há um conjunto de ações informativas para estimular reflexões sobre o processo de aposentadoria e a realização de novos projetos de vida.

Para as funções de elevado nível técnico, também são desenvolvidas ações para retenção do conhecimento acumulado durante os anos de serviços prestados à empresa. Nesse sentido, criam-se condições para sua disseminação e transmissão com o objetivo de dar continuidade ao desenvolvimento dos processos de trabalho e projetos organizacionais.

Outras ações do programa estão voltadas para o reconhecimento dos empregados aposentados, incluindo evento para entrega de “bottom”, diploma e crachá. Procura-se, assim, dar continuidade no acesso à empresa e biblioteca como também à intranet para recebimento de informações sobre a organização.

É importante ressaltar que as diretrizes e os objetivos do PPA corporativo são alinhados com as unidades da empresa, porém, cada unidade o desenvolve localmente com autonomia, adaptando-o a sua realidade. Por exemplo, algumas unidades promovem ações não somente de natureza informativa, mas também formam grupos de empregados próximos da aposentadoria que se reúnem periodicamente para troca de experiências. De forma geral, todas estimulam a participação ativa e voluntária dos empregados.

Com base nos referenciais teóricos expostos nas seções anteriores sobre a aposentadoria e preparação para essa nova fase de vida, o próximo capítulo trata da metodologia da pesquisa de campo, que contou com participação de empregados da empresa pública, que se encontram próximos da aposentadoria.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS – PESQUISA DE CAMPO**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Para a classificação dessa pesquisa, tomaram-se como base as taxonomias propostas por Rubio (2003) e Miller (1991).

Estes autores classificam as pesquisas em dois aspectos: quanto aos fins ou objetivos e quanto aos meios de investigação.

Para Miller (1991), a pesquisa descritiva é concebida mediante informações obtidas geralmente por meio de questionários e entrevistas. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinado grupo de pessoas ou fenômenos, com o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, estudo de caso e de campo.

A pesquisa bibliográfica examinou materiais diversos publicados sobre o assunto, além de algumas teses, dissertações e periódicos.

Para Godoy (1995, p. 25), o estudo de caso se caracteriza como "um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular".

Tratou-se, portanto, de um estudo de caso, pois investigou o fenômeno em uma única organização e buscou-se a compreensão deste por meio do refinamento teórico, utilizando-se, para o levantamento de dados entrevistas individuais com o intuito de identificar a percepção de empregados.

Segundo Spink (2003, p.18), o termo pesquisa de campo é empregado para "descrever um tipo de pesquisa feito nos lugares da vida cotidiana e fora do laboratório ou da sala de entrevista", ou seja, os dados foram coletados no local do objeto de estudo.

Finalmente, quanto aos procedimentos de coleta de dados, essa pesquisa foi qualitativa, posto que foram utilizadas, entrevistas individuais semi-estruturadas, cujo objetivo principal, de acordo com Zanelli (2002, p.83) "é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos".

#### **4.2 Contexto da Pesquisa**

O estudo foi realizado em 2012 em uma Empresa Brasileira criada em 26 de abril de 1973.

A Empresa tem como principais objetivos o planejamento, supervisão, orientação, controle e execução ou promoção da execução de atividades de pesquisa agropecuária, visando produzir conhecimentos tecnológicos a serem empregados no desenvolvimento da agricultura nacional e internacional (EMPRESA, 2006).

Tem como missão, "viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira" (EMPRESA, 2006).

A Empresa, neste período, atuava por intermédio de 37 Centros de Pesquisa e três escritórios, compondo um total de 40 Unidades Descentralizadas e 11 Unidades Centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação. Possuía, à



época do estudo, 8.619 empregados, operando um orçamento da ordem de R\$877 milhões anuais (EMPRESA, 2006).

#### **4.3 O principal critério de escolha dos participantes**

A coleta dos dados qualitativos, que visou aprofundar e melhorar a qualidade da interpretação, em momento posterior Sede da Empresa, no Departamento de Gestão de Pessoas, que contava com 80 empregados, na época, abrangeu uma amostra de oito empregados, tendo sido, portanto, realizadas 08 entrevistas.

Alguns critérios utilizados para a escolha dos 08 entrevistados foram: estar a 3 anos da aposentadoria; distribuição igualitária entre homens (3) e mulheres (5) de diferentes idades, cargos e salários. Levou-se em conta a acessibilidade e disponibilidade dos entrevistados.

#### **4.4 Instrumento de Pesquisa/Coleta de Dados**

Optou-se, haja vista o objetivo da pesquisa, por realizarem-se entrevistas estruturadas, cujo roteiro encontra-se no APÊNDICE A.

#### **4.5 Procedimentos de coleta de dados**

As entrevistas foram realizadas, virtualmente, no período de 20.09.2012 até 05.10.2012.

Inicialmente foi enviada uma carta-convite para cada participante explicando o motivo da entrevista e se o colega poderia colaborar com essa pesquisa.

Todos os oito empregados atenderam prontamente e responderam o questionário que lhes fora enviado, logo após o aceite de cada um.

#### 4.6 Procedimentos para análise dos resultados

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo inspirada e adaptada da técnica de análise de conteúdo categorial, desenvolvida por Laurence Bardin (2004).

A análise de conteúdo categorial caracteriza-se pelo exame das falas dos respondentes visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, sentidos e compreensões que permitam a análise inferencial da fala do entrevistado. Buscam-se confirmações ou contradições da maneira como as atitudes e opiniões se desenvolvem nas entrevistas e de clássicas racionalizações (BARDIN, 2004; GASKELL, 2002).

Gaskell (2002, p. 85) considera que o objetivo desse tipo de análise é:

[...] procurar sentidos e compreensão. O que é realmente falado constitui os dados, mas a análise deve ir além da aceitação deste valor aparente. A procura é por temas com conteúdo comum e pelas funções destes temas. Algumas perspectivas teóricas falam de representações centrais e periféricas, sendo as primeiras aquelas que estão disseminadas dentro de um meio social.

Como procedimentos de análise, os temas foram agrupados em categorias, em quadros matriciais, de acordo com os pressupostos utilizados por Bardin (2004), onde são obedecidas às regras de **exclusão mútua** – cada elemento só pode existir em uma categoria; **homogeneidade** – para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise e se existirem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias; **pertinência** – as categorias devem dizer respeito

às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem, etc.; **objetividade e fidelidade** – se as categorias forem bem definidas, se os índices e indicadores que determinam a entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade dos analistas; **produtividade** – as categorias serão produtivas se os resultados forem férteis em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

Tendo sido elaboradas as categorias sínteses, passou-se à fase de construção da definição de cada categoria, fundamentadas nas verbalizações relativas aos temas, ambos registrados nos quadros matriciais.

Os títulos e as definições das categorias, foram estabelecidos tomando-se por base as falas dos entrevistados. Em todo o processo de construção de categorias, pela análise indutiva, procurou-se preservar na íntegra a fala do entrevistado.

Os dados encontrados nas análises das entrevistas, compõem o próximo capítulo.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

### **5.1 Caracterização dos Respondentes**

Foram entrevistados 3 homens e 5 mulheres, sendo 3 pessoas ocupantes do cargo de nível superior e 5 pessoas ocupantes do cargo de nível médio, com idades variando entre 50 e 61 anos de idade.

O tempo de empresa dos participantes variava entre 15 e 38 anos, sendo que 3 já haviam se aposentado pelo INSS, e estavam aguardando para aposentar-se pela Fundação de Previdência privada e o restante possuía entre 2 e 8 anos de tempo restante para completar a aposentadoria.

### **5.2 Resultados e análise das entrevistas**

#### **5.2.1 Categorias de análise**

- 1 – Participação em programa de aposentadoria na Empresa
- 2 – Avaliação do Programa
- 3 – Aprendizado e interação com outras pessoas que já vivem a aposentadoria
- 4 – Preparação para aposentadoria
- 5 – O que espera fazer após a aposentadoria

#### **5.2.2 Sínteses das entrevistas individuais**

#### **Categoria 1: Avaliação do programa de aposentadoria na Empresa**

**Definição:** Essa categoria retrata a visão dos empregados quanto ao programa de aposentadoria ofertado pela Empresa ou outra instituição, como foi e o que constou no programa e como o plano auxiliou no preparo para essa etapa da vida.

**Verbalizações:**

**E1** Participei apenas de uma palestra. Pois em função das atividades de trabalho não pude participar de outras. E, de uma Oficina com possíveis aposentados (!?), onde se deveria dividir em grupos, onde cada grupo tinha a missão de elaborar um projeto, depois da aposentadoria. Tipo o que fazer depois da aposentadoria.

R: Não me ajudou em nada.

**E2** Sim

Sim – demonstração das diversas variáveis e riscos que o aposentado será submetido;

**E3** Não, porque desconheço se a Embrapa o possui. Se possui, não é divulgado.

Não se aplica.

**E4** Não

**E5** Sim, participei como técnica do DGP

Na verdade acho que o referido Programa não surtiu muito efeito, ele acabou logo.

**E6** Sim

Não

**E7** Sim

R Não ajudou muito. O programa foi muito tímido e não teve continuidade. Assim, penso que o resultado ficou prejudicado.

**E8** Não

Baseado nas respostas de todos foi constatado que 60% dos entrevistados disseram SIM, que já participaram de algum programa, mesmo que a curto prazo, ou mesmo de alguma palestra, e/ou como técnica/conduzora do Programa dentro do próprio Departamento que trabalha. Como participantes, concluíram que o programa ajudou pouco, para outros ajudou nada.

## **Categoria 2: Expectativas do Programa**

**Definição:** Essa categoria retrata a visão dos empregados

**Verbalizações:**

**E1** Creio que a Embrapa deveria criar uma forma de falar sobre o assunto envolvendo todos os empregados, pois quando se direciona para os mais velhos apenas, gera uma discriminação e constrangimentos em relação a esses empregados.

R: Como dito anteriormente participei apenas de duas experiências e gostei apenas da palestra, pois ela girava em torno do que poderíamos fazer com os proventos da aposentadoria. No meu caso que não tenho Ceres, é fundamental que a Embrapa oriente e deixe claro, aos empregados a nova relação que ele terá com a Casembrapa e Sicoob Crediembrapa. Tipo: no caso da Casembrapa o que será cobrado, como o cálculo é feito e o Sicoob se o empregado poderá continuar no sistema após a saída da Embrapa, que tipo de investimento ele poderia fazer, e assim vai. Teria que se fazer uma apresentação/palestra de forma didática. OU fazer palestras ou outros meios para mostrar que é importante para o empregado aproveitar a sua aposentadoria não fazendo NADA. E, nada é muita coisa, pois depende da visão de cada um. Nada pode querer dizer, nada de trabalho (aquele que ele vinha fazendo a vida toda), mas pode ser uma renovação com novas atividades, mas não tão rígidas ou remuneradas ...ou então nada do lazer (que no fundo se está fazendo algo)...

**E2** Abrir espaço nas unidades pelo SGP para esclarecimentos dos direito e deveres e cuidados a serem tomados.

Recomendo das literaturas sobre o tema.

**E3** Como disse anteriormente, desconheço se a Embrapa tem um PPA. Se o tivesse, creio que seria pertinente que nele contemplasse mecanismos que orientassem a utilização do tempo e habilidades do aposentado.

Não participei de nenhum evento a respeito do assunto.

**E5** O DGP deveria fazer um Programa que atendesse melhor os empregados. Tem pessoas que não precisam deste tipo de Programa, outras sim. Seria bom receber dicas de como lidar com o valor da aposentadoria, que com o tempo vai diminuindo. Também seria interessante preparar o empregado para utilizar seu tempo com alguma atividade que ele goste.

R- Participei muito pouco, não deu para ter uma idéia. As palestras eram boas.

**E6** Foi bem no começo e depois não houve mais atividade. Não me faz falta pois desejo ansiosamente aposentar-me.

R- Pelo pouco que participei foi os conselhos para que os aposentados procurassem outras atividades para se ocupar, tais como: horta, artesanato, culinária, ajudar aos lares de crianças e velhinhos.

**E7** Inicialmente o programa deveria ser continuado. Com início com tempo suficiente para o empregado "cair na real" do que significa ser aposentado. A Empresa deveria também, oportunizar atividades socioculturais no sentido de envolver empregados em processo de aposentadoria para que este fossem engajados em projetos comunitários, o que facilitaria a formação de novas redes de relacionamentos proporcionando uma vivência saudável durante a aposentadoria.

Tudo o que está referido na pergunta é interessante. Porém, volta a afirmar: Há de se buscar formas de fortalecer a vivência do empregado na sua nova fase de vida. O que sinto falta é do exercício da vivência. Até porque palestra, leituras, informações estão facilitadas pelas redes sociais.

O que falta ao candidato à aposentadoria é o exercício da vivência. Neste aspecto penso que as empresas falham muito.

**E8** Não. Meu tempo está todo tomado pelo trabalho e pelo estudo.

No que diz respeito à Avaliação do Programa, para aqueles empregados que participaram de algum ou mesmo tiveram uma pequena participação nesse assunto, disseram que gostaram e enfatizaram a importância de a empresa investir em um programa de preparação para a aposentadoria, continuado, mas que seja atraente, capaz de atender as expectativas de todos. Já aqueles que nunca participaram de nada com relação a esse assunto, frisaram que gostariam de já terem tido essa experiência e que a implantação desse programa seria pertinente não só para a empresa, como responsabilidade social, mas para o empregado, uma vez que nele contemplasse mecanismos que orientassem a utilização do tempo e habilidades do aposentado.

### **Categoria 3: Aprendizado e interação com outras pessoas que já vivem a aposentadoria**

**Definição:** Essa categoria mostra a percepção sobre experiências dos empregados com pessoas aposentadas

#### **Verbalizações:**

**E1** Nessa nova fase não tenho buscado interação com pessoas aposentadas, porque a vida inteira sempre me relacionei muito bem com todas as faixas etárias, sejam elas crianças e idosos. E, sempre tive o maior respeito, e a melhor das convivências com esse grupo. Agora pela minha convivência com os mais velhos, acredito que NÃO podemos deixa-los convivendo apenas com o seu grupo, pois essa é uma forma de isolá-los da companhia de pessoas com idades diferentes. E, a convivência com pessoas diferentes é que o mundo se enriquece e progride. É, respeitá-los e inseri-los no mesmo espaço em que a família, os amigos e a comunidade vivem.

**E2** A cada oportunidade pergunto ao já aposentado se ele se aposentaria de novo ou retardaria a decisão.

**E3** Sempre procuro obter informações a respeito, pois sei que a minha hora vai chegar e o que tiro como aprendizado são coisas do aspecto comportamental, do ponto de vista dos benefícios que se pode ter a partir do momento que a pessoa passa a administrar o tempo, podendo

fazê-lo encaminhando para o cumprimento de atividades sociais, educativas, profissionais e físicas.

**E4** Tenho relacionamento próximo de colegas que se aposentaram e estou aproveitando esse tempo livre para dar mais atenção para a família, fazer viagens em baixa temporada, fazer trabalhos voluntários, cuidar da saúde. Outros estão trabalhando, mesmo depois da aposentadoria para complementar o salário e outros porque se sentem melhor trabalhando.

**E5** Não, praticamente não tenho convívio com aposentados, os poucos que conheço reclamam muito do valor da aposentadoria.

**E6** Não busquei interação.

**E7** Como ainda estou trabalhando, quase não resta tempo para essa integração que é realmente interessante e importante.

**E8** Estou fazendo uma pós-graduação em Análise do Comportamento. Sou psicóloga. Pretendo clinicar.

Quanto à interação com pessoas aposentadas o grupo foi dividido em dois, sendo que no 1º grupo a minoria dos empregados interagiu com aposentados enquanto que no 2º grupo, a maioria buscou contato com pessoas próximas dessa fase ou já aposentadas. . Dos entrevistados encaixados no 1º grupo , uns disseram que inteiram bem com todos e não necessariamente procuram maior convivência com empregados aposentados ou próximos de se aposentarem; outros disseram que não tem tempo e nem interesse em se aproximar de aposentados. Que os poucos que conhecem fazem é reclamar da aposentadoria e mais ainda do salário que recebem.

Já do 2º grupo, a maioria procura sempre estar próximo dos aposentados e se relacionando com eles para obterem informações a respeito dessa fase. É que, segundo eles, não deixa de ser uma maneira direta de poderem tirar um aprendizado da experiência do outro para quando a sua hora chegar, não se sentirem tão desinformados e despreparados.

#### **Categoria 4: Preparação para aposentadoria**

**Definição:** Nessa categoria os empregados apresentam a visão e as intenções para quando adentrarem essa fase

**Verbalizações:**



**E1** Não posso afirmar que estou preparada para a aposentadoria, pois nunca sabemos o que vem pela frente, mas dentro do possível creio que sim. Então vejamos, no aspecto psicológico penso que a aposentadoria é uma coisa normal e natural em que em algum momento isso irá/deverá acontecer. E, se possível ainda com saúde e condições de usufruir desse “descanso e fazer algumas coisas que adiamos ou fizemos poucas vezes impedidos pelo trabalho (afinal trabalhamos 8 horas diárias sem contar com o tempo gasto em deslocamentos). E, pelo lado financeiro, sou uma pessoa equilibrada.

**E2** em todos, é uma etapa da vida que temos que passar ou dispor-se a trabalhar até o final da vida.

**E3** Apesar de faltar cerca de 8 anos para me aposentar, sinto que aos poucos vou preparando-me para a sua chegada. Assim, planejo ocupar-me à época com assuntos que tragam benefícios nos aspectos físicos e emocionais, ou seja, estar de bem com a vida.

**E4** Não muito, a única preocupação é que não gosto de atividades domésticas.

**E5** Eu já estou preparada há algum tempo, acho que não terei problemas de adaptação. Depois que me aposentar pretendo fazer algumas coisas que não tive oportunidade de fazer antes.

**E6** Não busquei interação.

**E7** Eu acho que estou pronto. Porém, somente após aposentado posso ter certeza disso. Com uma família equilibrada, com gosto por esportes, religião, com ações comunitárias etc.

**E8** Estou fazendo uma pós-graduação em Análise do Comportamento. Sou psicóloga. Pretendo clinicar.

Nessa questão o grupo de entrevistados ficou dividido de três opiniões: Os primeiros agrupados constataram que se sentem mais ou menos preparados para essa fase, que buscam equilíbrio financeiro e tentam se preparar a cada dia para encararem esse momento como uma coisa natural e que em algum momento é certo acontecer. Opinião de outro entrevistado é que não se preocupa, que quando essa hora chegar é isso mesmo. Já os do terceiro grupo dizem já estarem fazendo planos para várias atividades, dando ênfase para aqueles que não tiveram oportunidade de realizar antes, devido ao tempo dedicado ao trabalho.

### **Categoria 5: O que espera fazer após a aposentadoria**

**Definição:** Nessa categoria os empregado manifestam seus interesses e sonhos a serem realizados no futuro

**Verbalizações:**

**E1** Ainda não pensei, mas também não tenho a menor preocupação em colocar “a carroça na frente dos bois” Como já disse, sou uma pessoa equilibrada, procuro não me preocupar antecipadamente com coisas que ainda não aconteceram, mas preparada para quando acontecerem coisas desagradáveis.

**E2** Preparar um plano de vida como aposentado (horário - esporte - rotinas sadias, etc.... assim como preparamos para o trabalho

**E3** Viajar, socializar, aprender coisas novas e não mais submeter-me a atividades que comprometam minha autonomia sobre o tempo. Serei o “dono” do tempo.

**E4** Tudo de bom, ter mais tempo para dedicar a família, ter mais tempo de para viajar, ficar mais tempo no Rio de Janeiro, minha terra natal.

**E5** Aula de canto, tirar minha carteira de habilitação, aprender a nadar e muito mais....

**E6** Cuidar da minha casa, fazer curso de corte e costura, curso de culinária e cuidar ajudar a cuidar dos meus 4 netos.

**E7** Bom, se entendi bem a pergunta, durante a minha aposentadoria espero viver bem, com dignidade e sendo útil.

**E8** Curtir a vida, viajar e trabalhar um pouquinho para ocupar a mente.

Sobre essa categoria, apenas um dos entrevistados disse, ainda, não ter pensado em saber o que fazer após a aposentadoria. Disse julgar-se uma pessoa equilibrada e que não se incomoda com o fato de estar próximo de se aposentar. Sente-se preparado mesmo se alguma coisa desagradável vier a acontecer.

Os demais, ou melhor, 90% do grupo pensam várias coisas: uns em se prepararem para um plano de vida com horários especiais para lazer, de forma que isso fosse monitorado como o horário trabalho a ser cumprido, fazendo com que esse tempo se tornasse uma rotina saudável e leve. Outros pensam em viajar mais, principalmente para curtirem a terra natal, aproveitar mais a vida, aprender coisas novas, embora comuns mas que nunca tiveram oportunidade como: aprender corte e costura; dirigir; entrar na aula de canto, aprender a tocar algum instrumento, nadar... Porém, outros já preferem cuidar da casa, dos netos, e fazerem um trabalho voluntário, desde ele mesmo possa administrar o seu tempo.

Após análise dos resultados de todas as categorias dessa pesquisa com empregados dessa empresa pública que têm a intenção de solicitar a aposentadoria no período aproximado de 24 meses, onde se permitiu ao entrevistador explorar os

conteúdos no que diz respeito à percepção de cada um nessa fase, dentro e fora da empresa, foi constatado a carência de um programa de um programa eficiente e eficaz visando atender os anseios dos empregados.

Já o empregado há 8 anos da aposentadoria deixou bem claro que já busca essa preparação e que após a aposentadoria quer estar pronto para curtir a vida com tranquilidade e sabedoria, já que dedicou tantos anos de sua vida a essa empresa.

Abaixo, resumem-se os resultados da pesquisa:

<b>Categoria de análise dos dados</b>	<b>Resultados</b>
Participação no programa de aposentadoria na Empresa	60% já participaram de alguma atividade do programa
Avaliação do Programa	Identificou-se necessidade de melhoria do programa e ações voltadas para gestão do tempo e desenvolvimento de habilidades para nova etapa de vida
Aprendizado e interação com outras pessoas que já vivem a aposentadoria	Diferentes níveis de interação, desde os que se aproximam para aprender mais com o outro até os que não tem interesse
Preparação para aposentadoria	Alguns participantes se sentem parcialmente preparados, outros desenvolveram planos para essa nova etapa
O que espera fazer após aposentadoria	Foram citados: horários especiais para lazer, viagens, novas aprendizagens, cuidar da casa e família

Espera-se que a elaboração desse programa busque propiciar a reflexão a respeito de possíveis alternativas de ação na aposentadoria, além de facilitar a

reelaboração perceptiva e afetiva de estereótipos, estigmas ou preconceitos, geralmente referidos como característicos do papel do aposentado; ressaltar a qualidade dos vínculos familiares; observar os efeitos na saúde integral dos participantes como decorrência da evolução do processo vital; rever a valorização do corpo físico e suas conexões com o bem estar emocional; mostrar a importância do esporte e do lazer como forma de sentido lúdico da vida; enfim, proporcionar meios para o reconhecimento de possibilidades concretas de emancipação e auto-realização em qualquer fase da vida humana.

## CONCLUSÃO

Cabe aqui lembrar os objetivos deste trabalho: explicitar a importância do envolvimento do empregado em questões referentes a programas e demais assuntos sobre aposentadoria; analisar o Programa de Aposentadoria da Empresa sob a ótica dos empregados; sugerir o coaching como um instrumento de abordagem antes e durante o processo de aposentadoria e qualidade de vida para o empregado.

O estudo permitiu compreender que a relação entre homem e trabalho deve ser continuamente questionada. Inúmeros são os casos de dificuldades nas sucessões de cargo, devido à super valorização do poder. As empresas, principalmente as públicas, precisam de auxílio e treinamento para remanejamento de funções, e não uma guerra entre velhos leões e os novos guerreiros. Muitas empresas encontraram a solução na aposentadoria parcial. Os trabalhadores diminuem seu período de trabalho, mas continuam envolvidos nas atividades da empresa auxiliando, ajudando na evolução dos novos líderes e vivenciando lentamente sua mudança para a aposentadoria.

O estudo permitiu, ainda, compreender que é importante pensar e estudar o assunto para neutralizar o problema, adequando-se à realidade e assumindo a transformação como um período a ser vencido. A aposentadoria não é o fim das atividades, e sim o remanejamento e reorganização de outras atividades. Portanto, sob a ótica do empregado, é possível destacar a co-responsabilidade e a importância de que essas pessoas se envolvam e se orientem sobre esse tipo de programa.

A proximidade da aposentadoria, com certeza, mobiliza quem vive este período. Um dilema se coloca: ou irá conviver com a preocupação, ou rumará ao planejamento, conforme a atitude a ser escolhida. Quem planejou poderá dar continuidade, ajustar e avaliar o andamento do planejamento como parte de um

processo. Para quem ainda construiu um plano há a esperança de realizar mudanças, principalmente, relacionada à atitude e comportamento com vistas à criação do seu futuro. Para que isto aconteça vale buscar novos aprendizados, ao priorizar tempo para orientação, aconselhamento, *coaching*, participação em fóruns, seminários, congressos, rodas de conversas, com o intuito de se preparar para a aposentadoria

Muitas questões permeiam este período de transição. Crise ou oportunidade? Escolher como viver esta fase fará toda a diferença. Aspectos psicossociais referentes ao processo de envelhecer estarão presentes, o retorno à família com o reencontro do casal, e filhos, a divisão dos espaços emocionais e físicos, a retomada de projetos, sonhos, o redimensionamento das finanças pessoais, entre outras coisas, deverão ser examinadas com atenção e, principalmente, conversadas. O convite da vida neste momento é para planejamento e diálogo. Um plano de ação bem cuidado poderá conduzir a aventura de uma viagem ao futuro com os recursos pessoais de maneira prazerosa, com vistas a preparação para o desligamento do trabalho atual, para uma aposentaria ativa.

Os resultados mostraram que nem todos os participantes se sentem seguros e preparados para a aposentadoria e, nesse sentido, o coaching deve ser visto como um bom instrumento para auxiliar nesse processo. Sem sombra de dúvida a presença do coaching nessa empresa pública ajudaria e muito a melhorar o programa existente, tanto na sua fase de implantação quanto no desenvolvimento e conclusão.

É necessário facilitar a adaptação a essa nova fase de vida, já que o processo de aposentadoria é um dos mais difíceis de atravessar. Para isso, a utilização da técnica de coaching como uma ferramenta de autoconhecimento e planejamento enriqueceria muito o programa.

Profissionais de coaching poderiam ajudar o empregado a ver que a atual situação da Previdência Social tende a piorar, uma vez que o Brasil não é mais considerado um país de jovens, dentre outras coisas. Antigamente havia um aposentado para cada sete pessoas na ativa. Atualmente, existem dois aposentados para cada sete ativos. Até o final da década de 80 havia 8,4 milhões de aposentados, e depois de 2000, os números demonstram que serão mais de 14 milhões de aposentados, o que representará quase 15% da população.

Ressalta-se que o coaching não está sendo considerado no presente trabalho como a ferramenta que solucionaria todos os desafios que envolvem a questão da aposentadoria. Na verdade, trata-se de mais uma alternativa à ser incorporada aos programas organizacionais voltados ao tema, uma vez que contribui para o auto conhecimento, a conscientização e o planejamento para essa nova etapa de vida. Entende-se que, apesar de haver um custo financeiro envolvido na adoção da técnica, ela traria ganhos, imensuráveis ou não, pois minimizaria os impactos negativos da aposentadoria tanto para os empregados como para as Empresas. Assim, defende-se que sua adoção de forma planejada é complementar aos programas de preparação para aposentadoria, auxiliando os profissionais a encontrarem alguma oportunidade no mercado mantendo a mesma infra-estrutura financeira do período que estavam em atividade.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. **Planejar, agir e realizar** – Entenda como o processo de coaching pode ajudá-lo a alcançar seus objetivos. Disponível em: <http://www.casapark.com.br/planejar-agir-e-realizar-entenda-como-o-processo-de-coaching-pode-ajuda-lo-a-alcancar-seus-objetivos/>. Acesso em: 9 abr. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BERLINK, D. Na agenda de Davos, felicidade e vida sexual. **Globo Online**, Economia. Disponível em: <http://oglobo.globo.com>. Acesso em: 27 fev. 2008.
- BENJAMIN, W. **Obras Escolhidas II** – Rua de mão única. 4. ed. Trad. Rubens Rodrigues Torres Filho. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- DAIZY V. S.; FRANÇA, L.- **Trabalho e vida pessoal**: O equilíbrio necessário – Boletim Técnico Senac. Rio de Janeiro, v. 34, n.1, jan./abr.2008. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/341/artigo-6.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2013.
- DUTRA, E.G. **Coaching**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Manad, 2010.
- KEINERT, T. M. M.; ROSA, T. E. C.; LOUVISON, M. C. P. - Direitos Humanos, envelhecimento ativo e saúde da pessoa idosa: Marco Legal e institucional. Envelhecimento & Saúde - **Boletim Instituto de Saúde** Nº 47 – Abril de 2009 - publicação do Instituto de Saúde da Secretaria Estadual da Saúde de São Paulo: 2009.
- EMPRESA. **Documento Orientador** - Programa Qualidade de Vida no Trabalho. Brasília, DF, 2012.
- EMPRESA. **Programa de Preparação para Aposentadoria**. Brasília, DF, 2007.
- FRANÇA, L. H. F. P. **A busca de um sentido existencial para o idoso**. Dissertação de mestrado em psicologia social. IP/UFRJ, Rio de Janeiro, 1989. Disponível em: <http://www.crde-unati.uerj.br/publicacoes/pdf/repensando.pdf>. Acesso em: 12 jun.2012
- FRANÇA, L. H. F. P. **Preparação para a Aposentadoria**: Desafios a enfrentar. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/194\\_lilian\\_e\\_elvis%20-%20programa%20para%20aposentadoria.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/194_lilian_e_elvis%20-%20programa%20para%20aposentadoria.pdf). Acesso em: 12 jun.2012.
- FRANÇA, L. H. F. P. **Terceira Idade**: Alternativas para uma sociedade em transição. Organizado por Renato Veras. Relume Dumará/UnATI – 1999. Disponível em: <http://www.luciafranca.com/PDF/Aposentadoria%20Article%20Portugues.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012
- GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER M. W.; GASKELL G. (Eds.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.



GODOY A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29. mai/jun, 1995.

IBGE. Brasil: tábua completa de mortalidade – 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2010/notastecnicas.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2013.

ISLES, Nick. **The Joy of work?** United Kingdom: the Work Foundation. 2004. Disponível em: <http://www.theworkfoundation.com>. Acesso em: 27 fev. 2008.

MILLER, D.C. Basic research design. In: \_\_\_\_\_. **Handbook of reseach design and social measurement**. 5.ed. California: Sage, 1991, p. 13-23.

NUNES, F. F. Depois da aposentadoria: segunda carreira se torna cada vez mais comum. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/depois-da-aposentadoria-segunda-carreira-se-torna-cada-vez-mais-comum/15090/>. Acesso em: 8 abr. 2013.

RUBIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2003.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, dez. 2003. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n2/a03v15n2.pdf> >. Acesso em: 13 maio 2013.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. H. Trabalho e vida pessoal: o equilíbrio necessário. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 34, n. 1, p. 65-71, 2008.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING – SBC. Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/>. Acesso em: 27 mar, 2013

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, n.7, p. 79-88, 2002.

**APÊNDICE A** – Questionário: Aposentadoria: PPA - Programa Preparação Aposentadoria

**CARTA CONVITE PARA PARTICIPANTES**

Prezado(a) colega,

**Este é um convite para você participar de Pesquisa Qualitativa referente ao desenvolvimento da monografia sobre: Preparação para a Aposentadoria, que é parte integrante do curso.**

Sou empregada da Embrapa e aluna do curso de Pós-Graduação na Área de Gestão de Pessoas e Coaching, no UniCeub.

Estou realizando pesquisa sobre o assunto e gostaria de contar com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo, e, encaminhando para o meu e-mail: [rita.abreu@embrapa.br](mailto:rita.abreu@embrapa.br), até 05/10/ 2012.

Agradeço, e, ressalto que os nomes dos participantes serão mantidos em sigilo.

- 1) Você participa ou já participou de algum Programa da Empresa destinado à Preparação para a Aposentadoria?
- 2) Se sim, você acha que o Programa ajudou você a se preparar para essa nova etapa na sua vida? Como?
- 3) O que poderia ser melhorado ao Programa?
- 4) Comente sobre encontros, palestras, leituras, grupos de discussão com a finalidade de buscar informações e ouvir experiências sobre esse assunto? Do que você mais gostou?
- 5) Com a aproximação dessa nova fase, você tem buscado interação com outras pessoas que já vivem a aposentadoria? O que você aprendeu?
- 6) Você se sente preparado para a sua Aposentadoria? Em quais aspectos da sua vida?
- 7) O que você espera fazer após a sua aposentadoria?

Cargo:	Função:
Idade:	Sexo:
Tempo na Embrapa:	Tempo que falta para se aposentar:

OBS.: O Questionário aplicado para os Empregados foi este mas as perguntas foram agrupadas totalizando 5 em vez de 7, conforme sugerido.